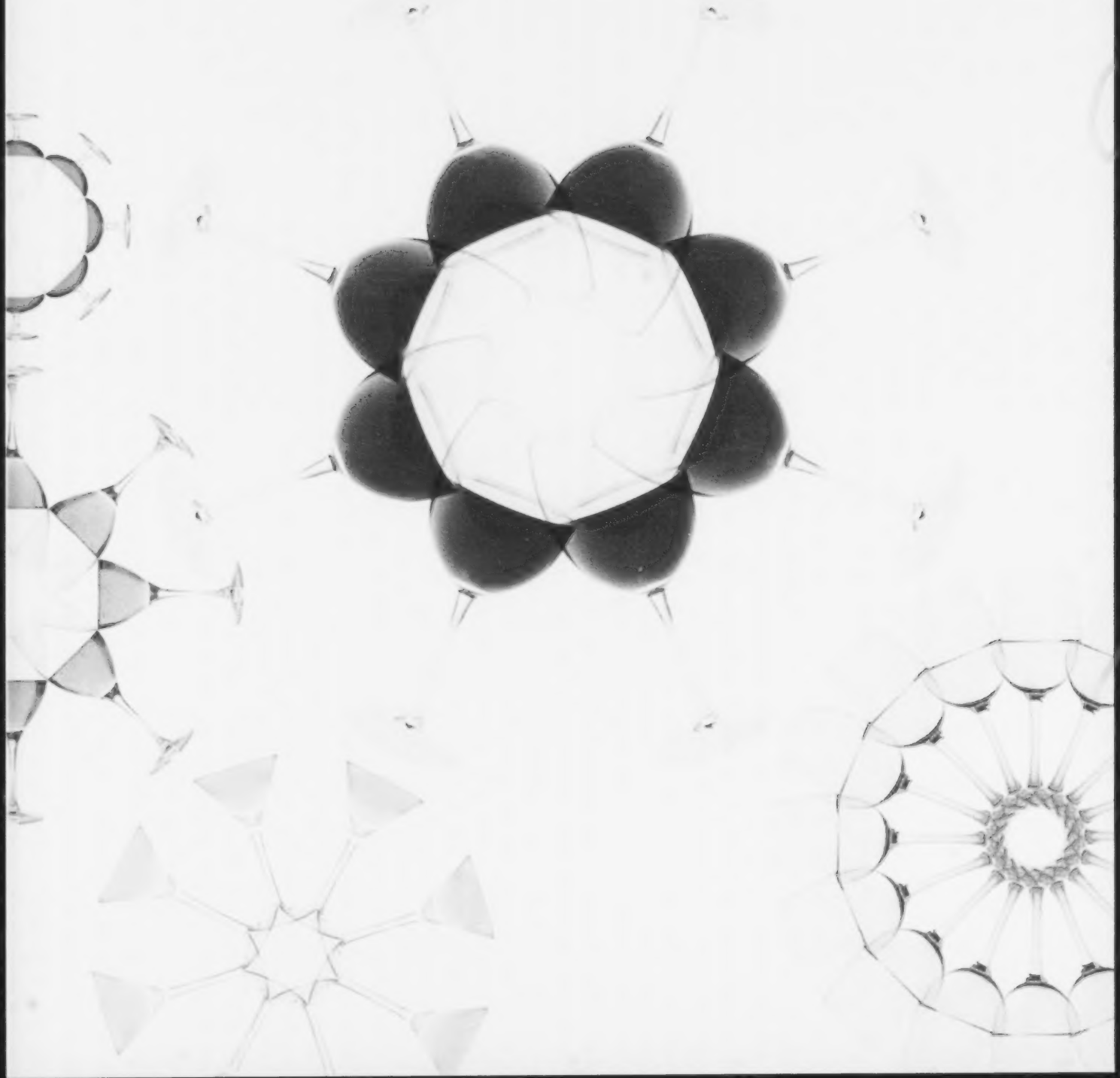
PLAN STRATÉGIQUE 2013-2015

SAQ



« NOUS DÉSIRONS QUE LES QUÉBÉCOIS PRENNENT GOÛT À NOS CONSEILS ET NOUS SOUHAITONS ÉGALEMENT QU'ILS Y PRENNENT PLAISIR. CHAQUE RENCONTRE EN SUCCURSALE EST UN RENDEZ-VOUS AVEC LA DÉCOUVERTE. CELLE-CI DOIT ÊTRE PRÉSENTE DANS L'ENSEMBLE DES UNIVERS CRÉÉS, DANS TOUS LES CONSEILS DONNÉS ET CHAQUE PRODUIT COMMERCIALISÉ DOIT EN ÊTRE LE REFLET. »

MOT DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

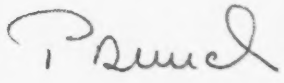
Au cours des dernières années, la SAQ a convié les Québécois à prendre goût à ses conseils. Loin d'être l'expression d'un simple virage commercial, cette invitation a pris les allures d'un véritable engagement de la Société envers sa clientèle. Poussant plus loin les limites de son expertise en sélection et vente de vins et spiritueux, la SAQ a ainsi exprimé le souhait d'offrir une expérience d'achat riche en découvertes, tant à l'amateur averti qu'au client entamant ses premières excursions dans l'univers fascinant du vin et des spiritueux.

Le taux de satisfaction élevé qu'enregistre la SAQ démontre bien que les Québécois apprécient les efforts déployés et les moments passés en succursale. L'environnement d'achat, la vaste gamme de produits proposés et la qualité des conseils prodigués concourent à cet état de fait.

Toutes ces actions de commercialisation auraient toutefois été bien incomplètes si elles n'avaient pas été accompagnées par le constant souci de performance des diverses équipes de la SAQ. Ainsi, en plus de présenter des chiffres de ventes en croissance, la Société a une santé financière répondant aux attentes des contribuables, qui exigent légitimement que leurs institutions publiques soient gérées avec rigueur et efficacité.

Le *Plan stratégique 2013-2015* de la SAQ propose donc une suite logique aux initiatives comprises dans son précédent Plan. Certes, les succès engendrés par les actions jusqu'ici réalisées ou fortement avancées permettent à la Société d'entrevoir les prochaines années avec confiance. Néanmoins, une lecture juste de son environnement d'affaires requiert aussi de la SAQ de nouveaux efforts. Le positionnement favorable de la SAQ dans le cœur des Québécois et sur la scène mondiale dépend en effet de sa capacité de s'adapter aux pressions sans cesse renouvelées que subissent dorénavant tous les détaillants de boissons alcooliques, en ce qui concerne aussi bien leur approvisionnement en produits que leur service à la clientèle.

Fort de 4 orientations stratégiques, de 10 axes d'intervention et s'étalant sur 3 exercices financiers*, le *Plan stratégique 2013-2015* fait appel aux employés de la SAQ et insufflera à tous le goût d'atteindre de nouveaux standards de qualité.



Philippe Duval
Président et chef de la direction

* Chaque exercice financier se termine le dernier samedi du mois de mars.

LA SAQ

MISSION

FAIRE LE COMMERCE DES BOISSONS ALCOOLIQUES

PILIERS

PASSION SAVOIR-FAIRE INNOVATION

VISION

LEADER MONDIAL EN SÉLECTION ET VENTE DE VINS ET SPIRITUEUX

La SAQ exploite son commerce dans une industrie réglementée. Les principales lois qui régissent le commerce des boissons alcooliques sont les suivantes :

- *Loi sur la Société des alcools du Québec (L.R.Q., ch. S-13)*
- *Loi sur l'importation des boissons enivrantes (L.R.C., (1985), ch. I-3)*
- *Loi sur les permis d'alcool (L.R.Q., ch. P-9.1)*
- *Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques (L.R.Q., ch. I-8.1)*

La Politique de financement des services publics a entre autres comme objectif d'assurer la pérennité des services de l'État ainsi que leur accessibilité. Dans ce contexte, la Société des alcools du Québec offre des biens de nature commerciale qui lui permettent de générer des profits, lesquels sont versés au gouvernement et bénéficient à l'ensemble de la collectivité.

BILAN

ÉVOLUTION DES VENTES ET DU RÉSULTAT NET

Au cours de la dernière décennie, la SAQ a procédé à trois virages d'importance qui lui ont permis d'afficher une plus grande croissance de ses ventes ainsi qu'une amélioration de sa productivité. Au virage commercial se sont ajoutés les virages liés à la performance et à la gouvernance. Les résultats démontrent aujourd'hui le bien-fondé de ces choix.

Ainsi, les ventes ont connu un taux de croissance annuel moyen de 5,2 % au cours des 6 dernières années, atteignant 2,8 milliards de dollars pour l'exercice financier 2011-2012.

Durant la même période, le résultat net a progressé de 41 %, passant de 708 à 999,7 millions de dollars. Ce dividende versé au gouvernement représente dorénavant un ratio de 35,2 % en pourcentage des ventes.

Le ratio des charges nettes est quant à lui passé de 21,9 % en 2007 à 18 % en 2012. Le chemin parcouru est important considérant que ce même ratio a déjà atteint plus de 25 %.

Les succursales de la SAQ concluent chaque année quelque 50 millions de transactions alors que le panier moyen est passé de 38,36 $ en 2007 à 42,62 $ en 2012. Le prix des boissons alcooliques au Québec affichant l'inflation la plus basse au Canada, il est possible d'affirmer que ces données sont la résultante d'une montée en gamme des Québécois et d'un plus grand intérêt pour les produits moyen et haut de gamme.

Par ailleurs, les parts de marché de la SAQ au sein du commerce de détail québécois ont progressé dans les dernières années. Le dernier ratio enregistré s'élevait à 2,37 %.

Tous ces résultats positifs demeurent étroitement liés à la note moyenne de satisfaction globale de 91 % qu'enregistre la SAQ auprès de ses clients. En 2011-2012, ils ont été nombreux à souligner la qualité de son service-conseil et l'expertise de ses employés.

De la même manière, le bilan de la SAQ est en grande partie attribuable aux quelque 7 500 employés qui, jour après jour, permettent à la SAQ d'évoluer et d'enregistrer de nouveaux gains. En 2009, un sondage permettait à la société d'État d'identifier un indice de mobilisation de ses employés de 19. Cet indice se comparaissait alors avantageusement à l'indice moyen du balisage des grandes entreprises du Québec.

Dans son *Plan stratégique 2010-2012*, la SAQ s'était engagée à intensifier sa différenciation en matière d'expérience client et à accroître son agilité afin d'atteindre de nouveaux standards. De plus, elle avait rappelé l'importance de sa réputation comme entreprise socialement responsable et avait indiqué sa ferme intention de développer de nouvelles pistes de croissance.

L'atteinte des objectifs fixés dans le plan précédent permet maintenant de mesurer tout le chemin parcouru et offre une solide assise à la réalisation des différentes orientations du *Plan stratégique 2013-2015*.

Ventes
(en millions de dollars)

Résultat net

Ratio des charges nettes sur ventes

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Soucieuse d'améliorer sa performance dans chacune de ses spheres d'activité, la SAQ a réalisé au fil des ans plusieurs activités de balisage, tant avec des commerces québécois qu'avec des organisations hors Québec. Les efforts réalisés dans le cadre plus formel de l'application de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* ont d'ailleurs été soulignés par le vérificateur général du Québec qui a mentionné au printemps 2012 que la SAQ avait procédé à une pratique intéressante et s'était démarquée en formulant une conclusion sur certains aspects de sa performance en la mettant en relation avec celle d'organisations similaires.

S'inspirant des meilleures pratiques, la SAQ a revu plusieurs de ses processus. En commercialisation, elle a diminué le nombre de ses planogrammes en magasin, accéléré ses délais d'introduction et mis en place une approche de gestion efficace du catalogue des produits par catégories. Elle a de plus optimisé ses opérations au laboratoire et revu ses pratiques de gestion de la qualité.

Aussi, la SAQ a en outre optimisé l'utilisation de ses ressources en succursale en créant un modele ascendant de planification de la main-d'œuvre, en plus de développer une structure de succursales comparables, d'adopter des mesures de performance universelles et d'implanter un processus budgétaire intégré.

Il va sans dire que pareilles activités de balisage se poursuivront au cours des prochaines années. Outil de mesure fort utile, elles participeront à l'atteinte des standards de qualité toujours plus élevés que la SAQ se fixe.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

La révision de ses façons de faire a aussi amené la SAQ à ajouter des cordes à son arc en matière de responsabilité sociale au cours des cinq dernières années. Présente auprès d'Éduc'alcool depuis sa fondation, la Société veille également à l'application rigoureuse de son programme d'éthique, qui interdit notamment la vente d'alcool aux mineurs. Elle est aussi active dans les différentes régions par le biais de son programme de dons et de commandites.

L'une des premières organisations publiques à avoir déposé au gouvernement son *Plan d'action de développement durable* en 2008, la Société s'est engagée dans la réalisation de 19 actions touchant l'ensemble de ses activités. Si le retrait des sacs à usage unique et l'implication de la SAQ au sein de la collecte sélective figurent parmi les initiatives les plus connues, d'autres actions s'ajoutent dorénavant à ces efforts : adoption d'une politique d'approvisionnement responsable, accroissement de l'efficacité énergétique en transport de marchandises et aménagement durable des bâtiments. C'est ainsi que la Société a multiplié les actions nouvelles en développement durable.

En 2012, la SAQ présentera son nouveau *Plan d'action de développement durable*. La réalisation des objectifs du *Plan stratégique 2013-2015* se fera donc en concomitance.

LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS SOLLICITÉS DE TOUTES PARTS

De profondes modifications dans les comportements et les attentes de la clientèle de la SAQ sont attribuables à la progression rapide du Web, à l'arrivée des réseaux sociaux ainsi qu'à la forte vague des appareils portables et intelligents. Des cohortes de clients entament dorénavant leur expérience de magasinage à l'aide de ces outils. Les différents sites, blogues et applications facilitent maintenant le repérage des produits de consommation et leur référencement par des tiers. La comparaison des différentes stratégies de commercialisation des détaillants est devenue un jeu d'enfant pour plusieurs consommateurs, qui deviennent du même coup plus difficiles à surprendre ou à satisfaire.

Jeunes et moins jeunes clients souhaitent maintenant être rejoints là où ils sont et selon leurs préférences et historique d'achats. Non seulement la personnalisation des outils de marketing a la cote, mais elle repousse aussi les limites des approches traditionnelles. En effet, si les activités de marketing de masse semblent être là pour rester, elles sont secondées par les différents programmes personnalisés, les promotions éclair et les services à la carte. Les environnements d'achat se métamorphosent rapidement, rivalisant de concepts accrocheurs ayant pour but d'attirer l'attention du client sollicité de toutes parts. Le Web ne fait bien sûr pas exception à ce climat de compétition, qu'il soit transactionnel ou encore qu'il ne vise qu'à attirer le client en magasin.

Une fois en contact avec les produits commercialisés, les clients souhaitent vivre des expériences d'achat se démarquant à tous points de vue. Plus qu'effectuer un simple achat, ils souhaitent obtenir de l'information inédite, acquérir de nouvelles connaissances et obtenir des produits recherchés, voire exclusifs. C'est ainsi qu'ils accordent plus que jamais de l'importance à la diversité des produits offerts, mais également à la justesse des conseils qui leur sont prodigués.

L'univers du vin et des spiritueux se prête très bien à cette nouvelle façon d'entrer en contact avec la clientèle. Proposant de riches contenus liés à la géographie, à l'histoire et aux terroirs, la vente des boissons alcooliques ne peut dorénavant se faire que dans cette optique.

Devant ce constat, la différenciation en matière d'expérience client entamée par la SAQ lors de la réalisation de son dernier *Plan stratégique* sera appelée à s'intensifier. La SAQ devra encore mieux adapter son offre de produits, intégrer avec plus de cohérence ses stratégies commerciales et actualiser une fois de plus ses outils Web et ses applications. En effet, le statut de monopole de la SAQ ne l'exempte pas de son premier devoir de détaillant : celui de plaire à sa clientèle. Ayant participé à la naissance de la culture du vin que l'on observe au Québec, la SAQ doit maintenir sa capacité de proposer à ses clients des produits et des services répondant à leurs nouvelles attentes.

UNE EFFICACITÉ PERMETTANT DE RÉPONDRE AUX PRESSIONS DE L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

À l'instar d'environnements d'affaires d'autres détaillants, celui de la SAQ s'est beaucoup complexifié au cours des dernières années. Les pressions sont nombreuses et requièrent une gestion encore plus rigoureuse et l'élaboration de solutions novatrices.

Au seul chapitre de ses coûts d'exploitation, la SAQ fait face à divers défis. Si elle souhaite poursuivre la réduction du ratio de ses charges nettes sur ses ventes, elle devra en outre conjuguer avec la croissance de sa masse salariale, la hausse du coût des loyers, ainsi qu'avec l'augmentation importante des frais financiers liés aux cartes de crédit et débit.

Pour contrer certaines charges difficilement compressibles, la SAQ devra enregistrer de nouveaux gains d'efficacité. La révision de différents processus effectuée au terme du *Plan stratégique 2010-2012* offre certainement une base solide à ce nouvel effort. Différentes synergies ou économies d'échelle ont été identifiées, que ce soit dans l'organisation du travail, dans l'offre de formation ou dans la révision de certaines activités. Ces mesures devront se poursuivre, tout comme les analyses menant à l'identification des meilleures pratiques.

Plus que jamais, la SAQ devra s'appuyer sur l'expertise de ses employés capables d'anticiper les occasions et risques d'affaires. Le développement d'une fine intelligence d'affaires est essentiel à la mise en œuvre de stratégies gagnantes.

UN APPROVISIONNEMENT ADAPTÉ AUX NOUVELLES RÉALITÉS

La SAQ propose aujourd'hui plus de 11 000 produits aux Québécois. Ce faisant, elle acquiert pour environ 1,1 milliard de dollars de produits chaque année. Ce sont 16 000 commandes qui sont nécessaires au succès de cet exercice, réalisé auprès de 2 500 fournisseurs situés dans plus de 65 pays.

Pour assurer le maintien de cette offre de choix aux consommateurs d'ici, la SAQ fait déjà face à deux phénomènes non négligeables : les éventuelles limites de sa propre chaîne logistique et la concurrence féroce d'autres pays importateurs de vin ainsi que des grands distributeurs.

La chaîne logistique de la SAQ est en effet déjà fortement sollicitée. Ses activités de transport et de distribution nécessitent maintenant des sommes importantes. Ainsi, quelque 45 millions de dollars sont alloués au transport des marchandises et environ 50 millions de dollars sont nécessaires au budget d'exploitation des centres de distribution, qui veillent à l'envoi de plus de 20 millions de caisses dans les réseaux de vente.

L'engouement des Québécois pour les vins de spécialité ajoute à la complexité de ces activités. En effet, si les ventes de produits courants demeurent élevées, les ventes en volume et en dollars des vins de spécialité progressent aussi. Ces produits, représentant en nombre 80 % du portefeuille de la SAQ, sont disponibles en continu ou par lots et demandent une approche logistique différente. Il en va de même pour les produits issus des commandes privées. Ce service offert par la SAQ affiche une croissance soutenue depuis 2007 et intéresse particulièrement les restaurateurs. Ces facteurs exercent hors de tout doute une pression sur la chaîne logistique de la SAQ.

Les changements qui se produisent au sein du marché mondial du vin figurent également au tableau des défis que rencontre la SAQ. Déjà présent lors de la publication du *Plan stratégique 2010-2012*, ce phénomène a pris de l'ampleur. Les détaillants de boissons alcooliques de partout doivent présentement rivaliser entre eux pour obtenir des allocations sur les produits prisés, mais aussi composer avec l'éveil de nouveaux consommateurs originaires de pays émergents comme la Chine. La demande pour les produits haut de gamme *premium* demeure celle qui connaît la plus forte croissance.

L'actuelle position de la SAQ sur l'échiquier mondial pourrait donc être modifiée avec l'arrivée d'autres joueurs d'importance. Détenant de forts liens d'affaires avec les producteurs européens mais des relations plus récentes avec des fournisseurs du Nouveau Monde, la SAQ gagnerait sans aucun doute à développer davantage ses catégories de produits issus de ces pays. Elle gagnerait aussi à adapter encore plus sa chaîne d'approvisionnement aux exigences que requièrent l'acquisition et le traitement de petits lots. Cette approche d'approvisionnement stratégique ne peut qu'être gagnante à moyen et long terme et donner un avantage concurrentiel d'importance à la SAQ.

UN POSSIBLE RALENTISSEMENT À LONG TERME DE LA CROISSANCE DE LA VENTE DES BOISSONS ALCOOLIQUES AU QUÉBEC

Dans son *Plan stratégique 2010-2012*, la SAQ estimait déjà devoir réfléchir à des actions lui permettant de faire face à un possible ralentissement à long terme de la croissance de la vente des boissons alcooliques au Québec. Étroitement lié à la démographie vieillissante du Québec, cet enjeu est toujours d'actualité trois ans plus tard. En 2026, les personnes de 65 ans et plus formeront plus de 24 % de la population. Or, les personnes qui avancent en âge diminuent habituellement leur consommation d'alcool.

Selon des prévisions, la croissance des ventes totales pourrait être de 4 % par année entre aujourd'hui et 2015. Toutefois, la portion de cette croissance annuelle attribuable à l'accroissement de la démographie pourrait passer de 1,1 % actuellement à 0,4 % au terme de la décennie. Cela aurait pour effet de faire varier à la baisse la croissance des ventes de la SAQ à long terme.

Considérant ces changements démographiques ainsi que sa volonté de préserver le modèle responsable de consommation d'alcool des Québécois, la SAQ devra considérer de nouvelles pistes de revenus si elle souhaite verser des dividendes en croissance à son actionnaire. La Société, en plus d'inviter sa clientèle à monter en gamme, analysera de nouveaux projets compatibles avec sa mission et susceptibles de faire croître ses revenus. Déjà entamée avec la mise en œuvre du *Plan stratégique 2010-2012* et la création d'une société en commandite en 2010, cette réflexion se poursuivra.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

OFFRIR DES PRODUITS ET DES SERVICES ALIGNÉS SUR LES BESOINS DES CLIENTS

La SAQ vise une croissance de ses ventes de 12 % d'ici 2015.

Elle y arrivera en plaçant les besoins et les attentes des clients au cœur de toutes ses démarches de commercialisation et de marchandisage. En effet, la SAQ souhaite faire vivre aux Québécois le plaisir de la découverte à chaque expérience d'achat. Déjà reconnue pour sa vaste gamme de produits, ses outils de marketing modernes et son service-conseil de qualité, la SAQ ira encore plus loin.

Elle proposera de nouveaux produits, un marketing personnalisé et un service-conseil amélioré. En présentant des univers cohérents en succursale, la SAQ rendra l'expérience de magasinage toujours plus satisfaisante. Bref, elle créera un rendez-vous.

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
UNE GESTION PAR CATÉGORIES DIRECTEMENT INSPIRÉE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR ▪ De nouveaux produits ▪ Un meilleur développement des catégories de produits ▪ Une gestion optimale de l'espace et de la planographie	▪ Poursuivre l'implantation de la gestion par catégories pour les produits courants et les produits de spécialité ▪ Intensifier le rayonnement de la catégorie des produits québécois
DES VENTES BRANCHÉES SUR LES TECHNOLOGIES ▪ De nouveaux contenus à valeur ajoutée sur SAQ.com ▪ Des applications transactionnelles permettant l'achat à distance	▪ Développer les ventes multiplateformes
LA RÉALISATION D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING RELATIONNEL ▪ Une connaissance des préférences de la clientèle ▪ Des communications personnalisées	▪ Développer des liens interactifs et des programmes personnalisés
L'ÉVOLUTION DU SERVICE-CONSEIL, AXÉ ENCORE DAVANTAGE SUR LA DÉCOUVERTE ▪ Une écoute active des besoins des clients ▪ Une évolution de l'approche client	▪ Déployer dans l'ensemble du réseau des succursales le Programme 4A+, qui vise à proposer un service-conseil à valeur ajoutée répondant aux réels besoins du client (accueil, approche, accompagement, au revoir)

ORIENTATION STRATÉGIQUE

2

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA PERFORMANCE

La SAQ vise à réduire de nouveau le ratio de ses charges nettes sur ventes. Des gains de productivité de près de 10 millions $.

Pour ce faire, la SAQ poursuivra sa gestion efficace de ses ressources et de ses risques. Aussi, elle poursuivra la simplification de certains de ses processus et la révision des tâches administratives ne contribuant pas à créer de la valeur pour le client et l'organisation.

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
UN SOUCI CONSTANT D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE ▪ Une révision des activités ▪ Des processus simplifiés ▪ Une adaptation aux nouvelles technologies et solutions émergentes ▪ Un accroissement de l'efficacité organisationnelle ▪ Une optimisation des espaces	▪ Poursuivre les efforts d'optimisation des charges d'exploitation opérationnelles et administratives ▪ Utiliser la technologie comme levier de transformation de l'organisation et d'acquisition de flexibilité ▪ Regrouper les activités de commercialisation, de vente et de distribution sur un même site
UN DÉPLOIEMENT DYNAMIQUE DU RÉSEAU DES SUCCURSALES ▪ Une géolocalisation et des succursales répondant aux nouvelles tendances ▪ Une utilisation plus performante des locaux ▪ Une évolution des bannières	▪ Adapter le réseau des succursales aux nouveaux besoins de la clientèle
UN LEADERSHIP DE PROXIMITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ▪ Une évolution de la culture de gestion ▪ Une préparation de la relève ▪ Un accroissement de la mobilisation des employés	▪ Miser sur le développement des leaders, l'engagement des employés et l'agilité dans les façons de faire

ORIENTATION STRATÉGIQUE

3

OPTIMISER LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La SAQ vise à encore mieux adapter sa chaîne d'approvisionnement aux diverses exigences du marché vinicole pour ainsi accentuer cet important avantage concurrentiel.

À cette fin, la SAQ entend miser sur l'expertise développée par ses employés et sur la configuration performante de ses centres de distribution. Sa chaîne d'approvisionnement devra en outre assurer un traitement encore plus efficace des produits de spécialité et des produits prisés. La SAQ mettra en œuvre différents modèles opérationnels devant cohabiter et renforcer sa position dans l'industrie. Enfin, elle intensifiera des liens stratégiques pouvant bénéficier à son approvisionnement en produits, tant européens qu'issus du Nouveau Monde.

AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
UN APPROVISIONNEMENT DIVERSIFIÉ ET STRATÉGIQUE • Des liens renforcés avec les fournisseurs actuels • De nouveaux fournisseurs	• Mettre en place des partenariats favorisant un approvisionnement stratégique
UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INTÉGRÉE ET ADAPTÉE AUX BESOINS DE L'INDUSTRIE • Différents modèles opérationnels • Un traitement efficace des produits de spécialité et de niche • Une adaptation des canaux d'approvisionnement et de distribution	• Implanter de nouveaux modèles opérationnels au sein de la chaîne d'approvisionnement actuelle

ORIENTATION STRATÉGIQUE

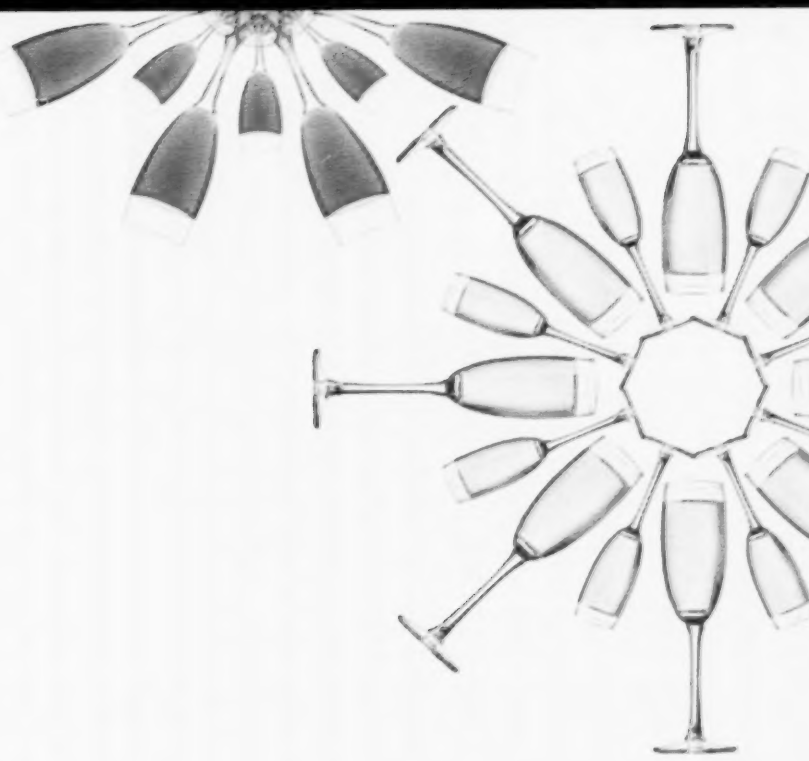
4

POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES

La SAQ vise à maintenir, à moyen et long terme, le versement d'un dividende en croissance à son actionnaire tout en préservant le modèle responsable de consommation d'alcool des Québécois.

Dans cette optique, tout comme elle l'a fait en créant une société en commandite en 2010, la SAQ poursuivra la recherche et le développement de nouveaux créneaux et d'activités connexes au commerce des boissons alcooliques susceptibles de générer de nouveaux revenus.

AXE D'INTERVENTION	OBJECTIF
LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CRÉNEAUX ▪ Une recherche de nouvelles pistes d'affaires prometteuses	▪ Identifier et mettre en œuvre des projets basés sur les capacités distinctives de la SAQ afin de générer des revenus complémentaires



RÉSULTATS FINANCIERS ATTENDUS

PROJECTIONS 2013 À 2015
(en milliers de dollars)

	Objectifs 2013	Variation	Objectifs 2014	Variation	Objectifs 2015	Variation
Ventes	2 909 000	2,5 %*	3 025 400	4,0 %	3 146 400	4,0 %
Bénéfice brut	1 551 000	2,8 %	1 612 500	4,0 %	1 677 000	4,0 %
Charges nettes	530 000	4,0 %**	545 500	2,9 %	558 500	2,4 %
Résultat net	1 021 000	2,1 %	1 067 000	4,5 %	1 118 500	4,8 %
Ratios (sur ventes)						
Bénéfice brut	53,3 %		53,3 %		53,3 %	
Charges nettes	18,2 %		18,0 %		17,8 %	
Résultat net	35,1 %		35,3 %		35,5 %	

* 4,0 % en excluant la 53e semaine de l'exercice 2012.

** 2,0 % en excluant l'effet des éléments favorables de nature non récurrente en 2012.

TABLEAU SYNOPTIQUE

Les orientations stratégiques établies par la SAQ visent à lui permettre de se positionner favorablement au sein d'une industrie rencontrant les enjeux suivants :

- les attentes des consommateurs sollicites de toutes parts
- une efficacité permettant de répondre aux pressions de l'environnement d'affaires
- un approvisionnement adapté aux nouvelles réalités
- un possible ralentissement à long terme de la croissance de la vente des boissons alcooliques au Québec

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION
1 OFFRIR DES PRODUITS ET DES SERVICES ALIGNÉS SUR LES BESOINS DES CLIENTS	UNE GESTION PAR CATÉGORIES DIRECTEMENT INSPIRÉE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR
	DES VENTES BRANCHÉES SUR LES TECHNOLOGIES
	LA RÉALISATION D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING RELATIONNEL
	L'ÉVOLUTION DU SERVICE-CONSEIL, AXÉ ENCORE DAVANTAGE SUR LA DÉCOUVERTE
2 AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA PERFORMANCE	UN SOUCI CONSTANT D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE
	UN DÉPLOIEMENT DYNAMIQUE DU RÉSEAU DES SUCCURSALES
	UN LEADERSHIP DE PROXIMITÉ EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
3 OPTIMISER LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT	UN APPROVISIONNEMENT DIVERSIFIÉ ET STRATÉGIQUE
	UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT INTÉGRÉE ET ADAPTÉE AUX BESOINS DE L'INDUSTRIE
4 POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES OCCASIONS D'AFFAIRES	LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX CRÉNEAUX

MISSION
FAIRE LE COMMERCE DES BOISSONS ALCOOLIQUES

VISION
LEADER MONDIAL EN SÉLECTION ET VENTE DE VINS ET SPIRITUEUX

OBJECTIFS	INDICATEURS*	CIBLES 2013	CIBLES 2014	CIBLES 2015
• Poursuivre l'implantation de la gestion par catégories pour les produits courants • Poursuivre l'implantation de la gestion par catégories pour les produits de spécialité	Taux de croissance des ventes	4,0 %**	4,0 %	4,0 %
• Intensifier le rayonnement de la catégorie des produits québécois • Développer les ventes multiplateformes	Taux de satisfaction moyen de la clientèle en succursale	≥ 92 %	≥ 92 %	≥ 92 %
• Développer des liens interactifs et des programmes personnalisés • Déployer dans l'ensemble du réseau des succursales le Programme 4A+	Valeur du panier moyen (succursales/particuliers)	43,35 $	44,25 $	45,15 $
• Poursuivre les efforts d'optimisation des charges d'exploitation opérationnelles • Poursuivre les efforts d'optimisation des charges d'exploitation administratives • Utiliser la technologie comme levier de transformation de l'organisation et d'acquisition de flexibilité • Regrouper les activités de commercialisation, de vente et de distribution sur un même site	Ratio des charges nettes sur ventes	18,2 %	18,0 %	17,8 %
	Ratio du résultat net sur ventes	35,1 %	35,3 %	35,5 %
• Adapter le réseau des succursales aux nouveaux besoins de la clientèle	Ventes par pied carré (succursales et centres spécialisés)	1 355 $	1 380 $	1 410 $
• Miser sur le développement des leaders, l'engagement des employés et l'agilité dans les façons de faire	Indice de mobilisation des employés	≥ 24	≥ 24	≥ 24
• Mettre en place des partenariats favorisant un approvisionnement stratégique	Taux de réussite en approvisionnement pour les nouveaux besoins	75 %	80 %	95 %
• Implanter de nouveaux modèles opérationnels au sein de la chaîne d'approvisionnement actuelle	Le nombre de modèles opérationnels implantés avec succès	2	2	2
• Identifier et mettre en œuvre des projets basés sur les capacités distinctives de la SAQ afin de générer des revenus complémentaires	Étapes de la mise en œuvre	Analyse de créneaux porteurs	Choix des créneaux	Mise en œuvre d'au moins un créneau

* Les indicateurs retenus dans le cadre du Plan stratégique encadrent les tableaux de bord de chacune des divisons de l'organisation. Ils se déclinent également selon les différents plans d'affaires de ces mêmes divisions.

** 4,0 % en excluant la 53e semaine de l'exercice 2012.

CE *PLAN STRATÉGIQUE* EST LE FRUIT D'UNE VASTE CONSULTATION MENÉE AUPRÈS DE GESTIONNAIRES, D'EMPLOYÉS ET DE PARTENAIRES.

ISSN 978-2-550-56242-9
ISBN 978-2-550-67455-9 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-67456-6 (version PDF)

100 %

BIOGAZ

EcoLogo

FSC